

教育資料與圖書館學

Journal of Educational Media & Library Sciences

<http://joemls.tku.edu.tw>

Vol. 50 , no. 2 (Winter 2012) : 173-200

大學校院圖書館組織學習文化與
組織績效關係之研究

A Study on the Relationship between
Organizational Learning Culture and
Organizational Performance in
Taiwan's University and College Libraries

于 第* Ti Yu*

Associate Professor

E-mail: tiyu@just.edu.tw

陳昭珍 Chao-Chen Chen

Professor

E-mail: joycechaochen@gmail.com

[English Abstract & Summary see link](#)

[at the end of this article](#)





大學校院圖書館組織學習文化與 組織績效關係之研究

于 第*

副教授
景文科技大學應用外語系
博士生
國立臺灣師範大學圖書資訊學研究所
E-mail: tiyu@just.edu.tw

陳昭珍

教授
國立臺灣師範大學圖書資訊學研究所
E-mail: joycechaochen@gmail.com

摘要

本研究利用「學習型組織構面問卷」(DLOQ)，向全國162所大學及技職校院館員發放810份問卷，於2012年6月初至7月31日，共回收478份問卷，回收率約為59%。研究發現：1.大學校院館員對於圖書館組織學習文化各構面的認同程度，依序是：「促進探詢與對話」、「提供學習策略領導」、「連結組織與外在環境」、「鼓勵合作與團隊學習」、「授權員工朝向共同願景」、「建立獲得和分享學習機制」與「創造持續學習機會」；2.大學校院館員對於圖書館組織績效普遍給予還算不錯的評價；3.不同的圖書館屬性、館員職務及任職年資對於圖書館組織學習文化之認同程度有所不同；4.「創造持續學習機會」、「建立獲得和分享學習機制」和「提供學習策略領導」等三項組織學習文化構面，對「組織績效表現」有顯著正向影響。

關鍵詞：組織學習文化，學習型組織，組織績效，圖書館，大學校院

前 言

21世紀是個瞬息萬變的時代，組織與個人不斷面臨新的挑戰，為因應這些挑戰，無論營利與非營利組織，都認同「學習」是提升組織能力的重要利器，

*本文主要作者兼通訊作者。

並積極朝向學習型組織邁進。Evans (1998) 認為學習型組織內的員工較有面對變動環境的能力，因此學習型組織面對變動的環境也較有彈性、組織較有生產力及效益。

快速的網路及數位科技的發展，對圖書館的衝擊更大；數位出版洪流影響知識傳播甚為劇烈，電子書更是數位出版洪流中，影響一般大眾閱讀習慣的重要一環。因此，不斷有學者專家發出紙本書及圖書館將消失的警告。面對不斷改變的環境，Giesecke 與 McNeil (1999) 就強調圖書館發展組織學習文化的重要性；Rowley (1997) 則倡導圖書館應努力建立學習型組織，使其在快速變化及高競爭環境中更易存活。Chen (2006) 也提到，一個學習型的圖書館組織，應將所面臨的環境改變視為一個正常的過程；若一個圖書館不具備適應環境變化的能力，則絕不可能成為長期成功的組織。

有效的組織學習有賴於良好的組織學習文化，在一個具有學習文化氛圍的圖書館，更能激勵館員參加和專業發展有關的學習活動。而組織的學習必需建立在個人的學習基礎上，學習者對學習有承諾，才是建立學習文化與持續改進的關鍵。我國大學校院圖書館向來重視館員的在職教育，鼓勵館員參加各種研討會或研習班，在圖書館界所辦理的各類研討會都可看到圖書館館員熱烈參與的身影。但是，這樣情況是學習表象還是真相？大學校院圖書館同仁是否認同其組織學習文化？是否認為組織學習對組織績效有正面影響？此外，組織學習文化有很多面向，哪些組織學習文化是館員所認同的？哪些組織學習文化對組織績效有影響？這些都是本研究想探討的問題。

二、文獻探討

本研究先就組織學習、學習型組織與組織學習文化的關係進行探討，再針對組織學習文化與組織績效關係方面的文獻加以分析，最後，就組織學習文化與組織績效關係之相關實證研究進行探究。

(一) 組織學習、學習型組織與組織學習文化之關係

組織學習 (organizational learning) 乃指一個組織內，以經驗為基礎去維持或改善績效表現之能力或過程 (DiBella, & Nevis, 1998)。Langer (2005) 認為組織學習的目的，在於導引個人、團體及整個社群轉變的過程，並認為倘若沒有組織學習，許多科技的創新發明，可能造成組織的混亂與不確定性。鑑此，組織學習強調的重點是組織如何學習，以及組織如何蒐集、運用個人環境吸收、消化資訊成為知識的過程 (連雅慧, 2002)。

學習型組織 (learning organization) 乃指一種組織，有目的性的設計並建立其組織架構、文化與策略，藉以增進並擴大形成組織學習的潛能 (Dodgson, 1993, p.377)。Garvin (1993) 則將學習型組織定義為：一個能夠主動在整個組

織中創造、取得並傳遞知識，協助組織內成員以新知識和深度的理解力做為其基本學習行動的組織。彼得·聖吉(Peter Senge)進一步建議，在學習型組織的領域裏，應將五項修練技術匯集起來，使學習型組織蛻變成一項創新，揮別傳統威權控制型的組織；其所謂五項修練，包括：1.自我超越：鼓勵員工學習成長，使其能不斷實現個人內心深處的真正願望；2.改善心智模式：學習發掘內心世界的圖像，並加以審視、突破與改善；3.建立共同願景：培養並傳遞組織的共同願望、理想、遠景或目標；4.團隊學習：讓組織內群體間的想法能自然交流，發揮團隊學習的精神；以及5.系統思考：發展一套思考的架構，幫助認清變化，並有效掌握變化、開創新局(彼得·聖吉著；郭進隆譯，1994)。

為了支持組織學習，學習型組織需要建立一套組織的學習文化與氣候。這些文化與氣候乃由領導者或組織內其他關鍵人員，經由過去的經驗建立起來，然後漸漸影響組織內其他成員，進而創造一個可期待的理想環境(Marsick, & Watkins, 2003)。Preskill(1994)建議組織可提供正式的在職訓練，幫助組織內員工定義與克服學習的障礙，並為創造組織的學習文化建立機制。就圖書館組織而言，Auster與Chan(2003)則強調，在一個具有學習文化與氣候的圖書館，更能激勵館員參與和專業發展有關的學習活動，特別是非正式的學習活動，如：與同事討論、參與研討會等。然而，想要成功的在組織內建立學習文化並不容易，Garvin(1993)認為，在一個組織裡，對學習有承諾，才是建立學習文化與持續改進的關鍵。因此員工對組織學習文化的認知與感受，對組織學習成效的影響甚大。

綜合以上可知，組織學習著重在學習的過程，學習型組織則以整體組織的學習能力為目標，而文化是組織的思想、行為及價值模式，所以組織學習文化的面向更廣。三者定義雖不同，但相互影響且互為因果，很難分開論述，三者最終目的乃在為組織建立一套以學習為中心，創新的分享知識，以提升組織因應變革的能力，並促進組織的績效表現。

(二)組織學習文化與組織績效之關係

邱天佑(2007)綜合多位學者所言，將組織績效(organizational performance)定義為：組織成員對於工作上各種目標或任務達成的質、量或貢獻程度；簡言之，組織績效代表著一個組織內整體活動的合作成果(Barrie, & Pace, 1998)。然而組織通常需要一套績效評量機制，作為內部評估與外部監督的依據，才能對利害關係人有所交代。若無組織層次的評量，則領導者難以知道領導方向的正確、經營管理的好壞、策略選擇的優劣及未來成長的空間。因此，組織績效之衡量，對健全組織的經營體質、強化組織的競爭力而言，十分重要。

衡量組織績效的方法通常會隨著研究主題的不同而採取不同的方法(劉安欽、劉春初、吳振維，2011)；進一步言，不同學者站在不同角度或觀點，所

建議採用的衡量方式與面向可能就不盡相同。McShane 與 Von Glinow (2010) 認為組織的績效，決定於組織對有價值知識的獲取、分享、使用與儲存的能力，由此可見學習型組織對組織績效的影響。支持以組織學習的觀點，來評量組織績效的研究學者尚有不少，如Barrie 與 Pace (1998) 認為個人在組織內的學習經驗會影響個人的績效表現，個人的學習成果會影響到整個組織的學習成果，進而會對組織整體的績效表現有所影響；Kuchinke (1995) 也提到組織學習是為了管理個人、團隊、過程和組織層次的績效表現，學習是為了改善績效與增加專業知識而無所不在；Gill (2009) 則站在非營利性組織績效的需求來看，認為學習文化確可促進組織不斷改善，並增進非營利性組織的績效表現。

圖書館雖為非營利組織，但也重視組織績效，有關圖書館組織績效的衡量方法不少。DuMont (1980) 歸納四種探討圖書館績效的面向：1. 達成組織的目標；2. 有效使用資源以發揮績效；(3) 員工對工作得到滿足感；以及4. 滿足使用者需求。Shaughnessy (1990) 則提出三個評量圖書館績效的面向，包括：1. 聲譽（如外界對圖書館的評價）；2. 組織資源（如成本、館員數、出版品、館藏量……等）；以及3. 成果（如使用率、使用者研究……等）。再者，也有從服務品質與顧客滿意度來評估圖書館績效者，如LibQual+TM (Cook, Thompson, Heath, & Thompson, 2001)、ISO11620 (1998) 等；另外也有採用企業習用方式來評量者，其中最常被使用的為平衡計分卡 (Balance Score Card)，這種方法的評量面向包括：財務面向、顧客面向、內部流程面向、學習與成長面向。平衡計分卡將學習與成長面向列為一大項，可見其對組織發展的重要性 (Self, 2003；吳明憲，2006)。但平衡計分卡主要在自我監控組織績效，而無法分析組織學習文化對組織績效的影響。

(三) 組織學習文化與組織績效關係之相關研究

組織學習文化對組織績效有一定的影響，但如何衡量此影響呢？Watkins 與 Marsick 自 1993 年起至 2003 年間，陸續發展修訂了一套診斷學習型組織的學習文化，及探索組織學習文化與組織績效之關聯的工具，名為「學習型組織構面問卷」(The Dimensions of Learning Organization Questionnaire，簡稱DLOQ) (Watkins, & Marsick, 1993; Watkins, & Marsick, 1996; Marsick, & Watkins, 2003)。DLOQ 這套工具主要分成二大部分：第一部分乃在測量組織學習文化，共分三個層次：個人、團隊、組織，及七大構面：創造持續學習機會、促進探詢與對話、鼓勵合作與團隊學習、建立獲得與分享學習機制、授權員工朝向共同願景、連結組織與外在環境、提供學習策略領導；第二部分是測量組織在學習型組織的績效表現，由知識績效表現與財務績效表現二個構面來測量。

過去採用DLOQ 量表來探討不同機構之學習型組織文化與組織績效間關係的研究確有不少。其中有些研究結果顯示，學習型組織的七個構面與組織績效

表現具有顯著性關係，例如連雅慧（2002）針對台灣一家科技公司所做的組織學習與組織績效研究，Ellinger, Ellinger, Yang與Howton（2002）針對美國製造業物流部門400位中階主調查其對學習組織與公司財務績效表現的看法，以及Kumar與Idris（2006）針對238所馬來西亞私立高等教育學院，探究不同學校屬性與組織學習文化、組織知識績效之間的關係，還有Chung（2009）以台灣94家醫院進行測量等幾項實證研究，都證實了學習型組織各構面的表現，應可預測員工主觀知覺的組織績效。

當然也不盡然所有研究結果都能證明學習型組織各構面對組織績效具有一定的影響性。像Imran、Rizvi與Ali（2011）研究巴基斯坦銀行業的高層管理人員，對組織學習文化與組織績效之關係的認知，結果顯示，僅「鼓勵合作與團隊學習」、「授權員工朝向共同願景」和「提供學習策略領導」三項學習型組織構面與組織績效表現具有高度相關；至於「促進探詢與對話」構面與組織績效表現的關聯性相對明顯較低。還有Selden（1998）針對家庭式經營的企業所進行研究結果發現，其中「促進探詢與對話」這個構面對組織知識績效表現的影響也未達統計上顯著差異。可見，並非有關學習型組織與組織績效關係方面研究的結果都是一致的。

除了探究學習型組織文化與組織績效間的關係之外，有些研究也會進一步探討不同研究對象特性對於組織學習文化或組織績效看法的差異性。如連雅慧（2002）研究就發現，員工個人特性中的工作職務別對於「促進探詢與對話」和「鼓勵合作與團隊學習」二項學習型組織構面有顯著差異；職位別對於「授權員工朝向願景」、「連結組織與外在環境」，和「提供學習策略領導」三項構面有顯著差異；年資則對「創造持續學習機會」構面具有顯著差異。另外，Kumar與Idris（2006）的研究也證實，不同學校特性對於組織知識績效表現的認同程度是有所差異的。

至於以圖書館為研究對象的相關研究，近期內則有一份Haley（2010）的博士論文。其利用DLOQ為工具，探討141位來自115所美國大學與學院圖書館員對學習型組織各個構面的看法，以及探究學習型組織文化對圖書館績效表現的影響。該研究並非以DLOQ的組織績效構面做為檢測的標準，而是採用自訂的10項指標，包括四項績效表現指標（如每筆借閱交易的花費、每位學生的借閱量、館藏借用率、及每位學生的參考諮詢量作為組織績效的指標）、四項圖書館資源指標（如每1000位學生的全職館員數、每位學生的支出、資料支出佔全部支出的比率及每位學生得到的館藏），以及二項個人特性（性別和職務）等。研究結果發現，學習型組織文化僅對「每位學生的參考諮詢量」和「資料支出佔全部支出的比率」二項績效達到統計上顯著影響；至於受訪館員對於七個構面的價值認同程度，由高到低依序是：「創造持續學習機會」、「鼓勵合作與團隊

學習」、「提供學習策略領導」、「授權員工朝向共同願景」、「連結組織與外在環境」、「促進探詢與對話」，及「建立獲得和分享學習機制」。

綜合上述研究可發現，有關學習型組織與組織績效關係的研究，皆已顯示各種類型行業導入學習型組織多少對改善組織績效表現有所影響，且藉由DLOQ量表確實可診斷組織學習文化價值程度與檢測組織績效表現成果。然而就臺灣圖書館環境而言，過去幾乎未曾有過類似研究，鑑此，本研究也參考採用DLOQ量表來測量我國大學校院圖書館的組織學習文化與組織績效表現，且進一步驗證前述二者之間的關係。

三、研究問題與研究方法

(一)研究問題

本研究所要探究的研究問題，包括：

- 1. 大學校院館員對圖書館組織學習文化的看法為何？
- 2. 不同大學校院館員特性對組織學習文化的認同程度是否有所差異？
- 3. 大學校院館員對圖書館組織績效的看法為何？
- 4. 不同大學校院館員特性對組織組織績效的認同程度是否有所差異？
- 5. 大學校院圖書館的組織學習文化對組織績效表現是否具正向影響？

(二)研究假設

依據上述研究問題，本研究發展出下列七個研究假設及圖1的研究架構：

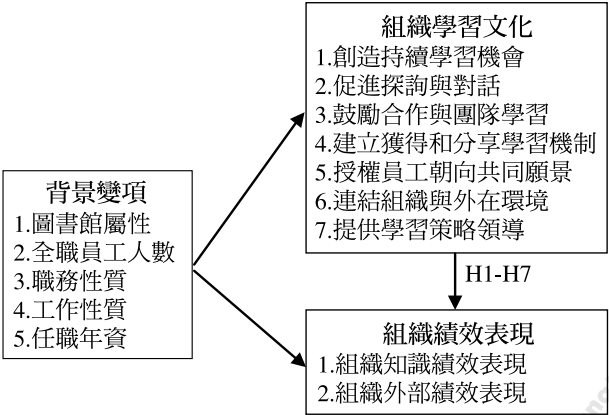


圖1 研究架構圖

H1：我國大學校院圖書館組織學習文化之「創造持續學習機會」對「組織績效表現」有影響。

H2：我國大學校院圖書館組織學習文化之「促進探詢與對話」對「組織績效表現」有影響。

H3：我國大學校院圖書館組織學習文化之「鼓勵合作與團隊學習」對「組織績效表現」有影響。

H4：我國大學校院圖書館組織學習文化之「建立獲得和分享學習機制」對「組織績效表現」有影響。

H5：我國大學校院圖書館組織學習文化之「授權員工朝向共同願景」對「組織績效表現」有影響。

H6：我國大學校院圖書館組織學習文化之「連結組織與外在環境」對「組織績效表現」有影響。

H7：我國大學校院圖書館組織學習文化之「提供學習策略領導」對「組織績效表現」有影響。

(三) 研究對象

本研究的研究對象包括全國大學與技職校院圖書館（不包括軍警學校圖書館）共162所。於2012年6月初以郵寄方式，每所圖書館發放五份問卷，共計810份問卷。為提高回收率且不影響館員填寫內容，每所圖書館的五份問卷直接郵寄給館長，並隨信附上五份回郵信封，協請館長隨機轉交館內任何同仁填寫，館員填妥後直接寄回給研究者。至2012年7月31日為止，共回收問卷478份，回收率約59%。

(四) 研究工具

本研究採用Marsick與Watkins(2003)所修訂發展的「學習型組織構面問卷」(DLOQ)，並參考連雅慧(2002)所編修DLOQ中文版而設計，其中DLOQ所包含七大組織學習文化構面之定義與內涵概述如下：

構面	定義與內涵
1. 創造持續學習機會	提供持續教育與成長機會，將學習設計在工作中，幫助員工在工作中學習。
2. 促進探詢與對話	建立支持提問、回饋與實驗的文化，幫助員工具備表達觀點，及傾聽和探詢他人觀點的能力。
3. 鼓勵合作與團隊學習	透過團隊獲得不同型式想法，並透過團隊合作進行學習。
4. 建立獲得與分享學習機制	能建構合適的技術系統，與工作連結使學習資源得以共享。
5. 授權員工朝向共同願景	充分授權以利共享願景之建立，並促進員工學習的動力。
6. 連結組織與外在環境	組織能與外在社群環境連結，幫助員工審視環境並使用資訊調整工作程序。
7. 提供學習策略領導	領導者支持學習，並使用策略性學習促進日常工作的結果。

問卷共分三部分：第一部分，包含五項受訪者基本資料；第二部分，測量受訪者對於組織學習文化的認同程度，共43題；第三部分，測量受訪者對組織績效表現改變情形的看法，共9題。事實上，DLOQ量表將組織的績效表現分成「知識績效表現」及「財務績效表現」二部分。因考量圖書館屬非營利性機

構，故本研究未探討財務績效表現，而只採用DLOQ的六個題項，後三題為研究者根據實務經驗加入之題項，希望了解圖書館組織外部的績效表現（如校方滿意度、校外聲譽、整體進步等）。

問卷題項遵循DLOQ量表原始設計，也採Likert六點量表形式。測量組織學習文化之尺度，從1到6，分別代表「從來沒有」到「總是如此」；測量組織績效表現之尺度描述，從1到6，分別代表「非常不同意」到「非常同意」。研究工具使用SPSS統計軟體，進行敘述性統計、信度分析、ANOVA、T檢定及迴歸分析等統計分析方法。

為提升問卷之內容效度，本問卷先發放給北部某科技大學圖書館七位館員填寫，依其意見將問卷略作文字修訂；並採用項目分析來進行題項刪除。研究者發現刪除或修正任一題項，對整體問卷信度均無提升效果，因此未刪除或修正任一題項。此外，依Nunnally (1978)建議，Conbach's alpha值最好大於0.7，而本問卷整體信度alpha值高達0.98，表示本問卷內容題項的一致性相當良好；另就個別構面進行信度分析，「組織學習文化」的alpha值為0.98；「組織績效表現」的alpha值為0.92。

四、結果分析與討論

(一)受訪者基本資料分析

本研究受訪館員所屬的圖書館52.9%為一般大學圖書館，47.1%為技職校院圖書館。受訪館員任職的圖書館全職員工人數，以10人以下者較多，佔50.8%；11-20人者佔26.8%；21人以上者佔22.4%。受訪館員的職位，擔任主管職務者佔27.4%；非主管職務者佔72.6%。受訪館員的主要工作性質，擔任讀者服務工作者佔37.9%，負責技術服務或其他行政支援工作者較多，佔62.1%。

表1 受訪樣本結構之次數分配表 N=478

背景變項		次數	%
圖書館屬性	一般大學圖書館	253	52.9
	技專校院圖書館	225	47.1
圖書館全職員工人數	0-10人	243	50.8
	11-20人	128	26.8
	21人以上	107	22.4
職位	主管	131	27.4
	非主管	247	72.6
主要工作性質	讀者服務	181	37.9
	技術服務或其他行政支援工作	297	62.1
任職目前圖書館年資	0-5年	175	36.6
	6-10年	115	24.1
	11-15年	82	17.2
	16年以上	106	22.2

至於任職年資方面，較多數受訪館員集中在5年以下（佔36.6%）；其次為6-10年（佔24.1%）及16年以上（佔22.2%）；11-15年者較少（佔17.2%）。詳細資料如表1所述。

(二)館員對組織學習文化認同程度的分析

組織學習文化七個構面的平均數大致分布在3.64到3.94之間（3=有時偶而；4=定期經常），因皆未超過4分，可見受訪館員對於大學校院圖書館組學習文化的認同程度多維持在中間的看法。其中受訪者對「促進探詢與對話」構面的認同度相對較高，總平均有3.94，或可看出我國大學校院圖書館組織內成員表達想法和問題、以及與同儕溝通情況相對較佳；其次，「提供學習策略領導」構面的總平均為3.92，居第二位，也略可見到圖書館領導者的用心，會運用策略鼓勵及支持館員的學習活動。不過在所有構面中，「創造持續學習機會」構面的總平均3.64則相對最低，藉此提醒我國大學校院圖書館，除了鼓勵館員學習方面外，在建立持續學習機制方面仍待加強。

進一步由各題項平均數的比較分析看，其中題項4、7和18的平均數（分別是3.16、2.73和3.17）明顯較低，由此可知，我國大學校院圖書館實質投入金錢支持與鼓勵館員學習的程度似乎不如受訪館員的期望；另外，以題項23與25的較低平均數（分別是2.99與3.05）看，目前大學校院圖書館可能尚未普遍將館員的個人學習成果與個人績效表現評估加以連結。至於各題項平均數明顯較高者，包括：題項3（4.39）、題項12（4.32）、題項20（4.47），以及題項21（4.24）等，由各題項之內涵可推論，我國大學校院圖書館同仁之間，會透過各式管道交流並分享學習資訊，且能相互幫助學習成長。

表2 受訪館員對圖書館組織學習文化認同程度分析 N=478

題項	標準差	平均數	總平均
構面一：創造持續學習機會			3.64
1. 在我所屬的圖書館，人們公開地討論錯誤並從錯誤中學習。	1.08	3.86	
2. 在我所屬的圖書館，人們會考慮未來工作所需要的技能。	1.02	3.66	
3. 在我所屬的圖書館，人們互相幫忙學習。	2.41	4.39	
4. 在我所屬的圖書館，人們得到金錢及其他資源來支持他們學習。	1.16	3.16	
5. 在我所屬的圖書館，願意提供時間並支持我們去學習。	1.17	3.86	
6. 在我所屬的圖書館，人們把工作中的難題視為學習的機會。	1.08	3.81	
7. 在我所屬的圖書館，人們因學習而得到獎賞。	1.15	2.73	
構面二：促進探詢與對話			3.94
8. 在我所屬圖書館，人們給予公開又坦誠的意見回饋。	1.06	3.81	
9. 在我所屬圖書館，人們能夠在認真聽取別人的意見後再發言。	1.01	3.98	
10. 在我所屬圖書館，不論其職位高低，人們被鼓勵問「為什麼」。	1.19	3.59	
11. 在我所屬圖書館，人們闡述自己觀點時，也會問別人怎麼想。	1.06	3.89	
12. 在我所屬圖書館，人們相互尊重。	1.09	4.32	
13. 在我所屬圖書館，人們願意花功夫建立相互信任的關係。	1.11	4.07	

構面三：鼓勵合作與團隊學習			3.84
14. 在我所屬圖書館，各小組或團隊有相當自由度去調整他們目標。	1.10	3.94	
15. 在我所屬圖書館，各小組或團隊對其成員一視同仁，不論其職位、文化或其他方面有什麼差異。	1.15	4.14	
16. 在我所屬圖書館，各小組或團隊不僅專注在團體任務，也會注意到團體之工作過程。	1.07	4.02	
17. 在我所屬圖書館，各小組或團隊在進行小組討論和蒐集訊息後，會修正他們的想法。	1.03	4.09	
18. 在我所屬圖書館，各小組或團隊因獲共同成就而得共同酬賞。	1.21	3.17	
19. 在我所屬圖書館，各小組或團隊相信組織會依其建議採取行動。	1.03	3.69	
構面四：建立獲得和分享學習機制			3.67
20. 我所在圖書館定期雙向交流，如使用電子郵件或召集會議等方法。	1.13	4.47	
21. 我所在圖書館能使人們任何時候都能迅速便利獲得所需要資訊。	1.01	4.24	
22. 我所在圖書館會維護關於員工技能的最新檔案或資料。	1.22	3.71	
23. 我所在圖書館會建立獲得和分享學習機制來測量員工目前績效表現水準和所期望績效表現水準之間的差距。	1.23	2.99	
24. 我所在圖書館組織本身過去的學習經歷，可讓員工學習。	1.14	3.54	
25. 我所在圖書館會對花在培訓的時間與資源所獲的結果進行評估。	1.16	3.05	
構面五：授權員工朝向共同願景			3.82
26. 我所在圖書館賞識主動、創新的人。	1.24	4.04	
27. 我所在圖書館在工作分配時，給予員工選擇的權利。	1.19	3.45	
28. 我所在圖書館鼓勵員工為組織的願景提出建議。	1.24	3.83	
29. 我所在圖書館給予員工權利去支配完成任務所需的資源。	1.13	3.87	
30. 我所在圖書館支持願意接受挑戰的員工。	1.17	3.99	
31. 我所在圖書館使不同層次和各部門願景規劃相互結合，達成一致。	1.12	3.76	
構面六：連結組織與外在環境			3.89
32. 我所在圖書館幫助員工兼顧及平衡工作與家庭的關係。	1.13	3.84	
33. 我所在圖書館鼓勵大家從全局和整體的角度來考慮問題。	1.10	4.08	
34. 我所在圖書館鼓勵每一員工把顧客意見和觀點融入決策過程。	1.05	4.16	
35. 我所在圖書館考慮每項決策對員工士氣的影響。	1.13	3.62	
36. 我所在圖書館會與周圍社群合作，以滿足共同的需要。	1.13	3.85	
37. 我所在圖書館鼓勵大家從整個組織內尋找問題的答案。	1.13	3.78	
構面七：提供學習策略領導			3.92
38. 在我所屬圖書館，領導者大都支援學習和培訓的要求。	1.15	4.13	
39. 在我所屬圖書館，領導者與員工共同分享有關競爭對手、產業趨勢及組織發展方向的最新資訊。	1.22	3.68	
40. 在我所屬圖書館，領導者授權員工助其貫徹執行組織願景規劃。	1.16	3.83	
41. 在我所屬圖書館，領導者會提供員工指導與協助。	1.18	3.96	
42. 在我所屬圖書館，領導者不斷地尋找學習的機會。	1.26	3.93	
43. 在我所屬圖書館，領導者確保組織行動與組織價值觀一致。	1.19	3.97	

註：從來沒有=1，幾乎沒有=2，有時偶爾=3，定期經常=4，幾乎總是=5，總是如此=6

(三) 館員對圖書館組織績效表現的看法

在館員對圖書館組織績效表現的看法方面，如表3所示，「組織知識績效表現」總平均為4.09；「組織外部績效表現」總平均為4.14。整體而言，由於二個構面的總平均都超過4.0以上（4=定期經常），可見受訪館員對於圖書館組織的績效表現普遍給予還算正面的看法。

進一步由單一題項看，題項1、3和9的平均數較高，分別為4.42、4.31和4.31，比較其他績效表現項目，受訪館員普遍對於自己圖書館的服務績效給予還算不錯的評價；相對績效表現較差的題項則為第6，其平均數為3.77，可見受訪館員對於組織內成員學習新技能部分，持較保留的看法。

表3 受訪館員對圖書館組織
績效表現看法分析

N=478			
題項	標準差	平均數	總平均
知識績效表現			4.09
1.在我所屬圖書館，使用者的滿意度比去年高。	0.89	4.42	
2.在我所屬圖書館，可貫徹實施的建議比去年多。	0.91	4.20	
3.在我所屬圖書館，新產品與新服務數量比去年多。	0.99	4.31	
4.在我所屬圖書館，具備技能的員工百分比比去年高。	1.08	3.87	
5.在我所屬圖書館，系統和資訊處理方面的投入在總支出百分率比去年大。	1.15	3.97	
6.在我所屬圖書館，學習新技能的員工人數比去年多。	1.07	3.77	
外部績效表現			4.14
7.學校高層當局對我所屬圖書館的滿意度比去年高。	0.96	4.10	
8.我所在圖書館的知名度比去年高。	0.99	4.02	
9.我所在圖書館更能因應時代的進步而改變。	1.01	4.31	

註：非常不同意=1，不同意=2，有點不同意=3，
有點同意=4，同意=5，非常同意=6

(四) 館員特性變項對組織學習文化認同程度之差異分析

1. 圖書館屬性與組織學習文化

學校屬性不同的館員對於組織學習文化之認同是否有差異？經由T檢定分析結果(如表4.1)可知，任職不同屬性圖書館的受訪館員，對於組織學習文化中「創造持續學習機會」、「促進探詢與對話」、「鼓勵合作與團隊學習」及「連結組織與外在環境」等四個構面的認同程度達統計上的顯著差異。進一步由平均數看，技職校院受訪館員對於圖書館組織學習文化的認同程度，比一般大學圖書館受訪館員普遍來得高。

表4.1 「不同圖書館屬性」對「組織
學習文化」認同程度差異分析 N=478

題項	圖書館屬性		T 值
	一般大學	技職校院	
創造持續學習機會	3.53	3.76	-2.80**
促進探詢與對話	3.82	4.09	-3.03**
鼓勵合作與團隊學習	3.76	3.93	-2.11*
建立獲得和分享學習機制	3.64	3.70	-0.78
授權員工朝向共同願景	3.74	3.92	-1.96
連結組織與外在環境	3.80	3.98	-2.04*
提供學習策略領導	3.87	3.97	-1.04

註：**<0.01、*<0.05；數值代表平均數

2. 館員職務與組織學習文化認同之差異分析

擔任不同職務館員對於組織學習文化之認同是否有所差異？經由T檢定分析結果(如表4.2)可知，職務性質不同的受訪者，對於組織學習文化中的「鼓勵合作與團隊學習」、「授權員工朝向共同願景」、「連結組織與外在環境」與「提供學習策略領導」等四個構面的認同程度達統計上的顯著差異。進一步由平均數看，擔任主管職務的受訪者對於圖書館組織學習文化的認同程度比非主管職務的受訪館員來得高。

表 4.2 「不同職務性質」對「組織學習文化」認同程度差異分析 N=478

題 項	職務性質		T 值
	主管	非主管	
創造持續學習機會	3.78	3.59	2.11
促進探詢與對話	4.05	3.90	1.49
鼓勵合作與團隊學習	4.02	3.77	2.73**
建立獲得和分享學習機制	3.77	3.63	1.47
授權員工朝向共同願景	4.05	3.74	3.17**
連結組織與外在環境	4.07	3.82	2.55*
提供學習策略領導	4.21	3.80	3.90**

註：**<0.01、*<0.05；數值代表平均數

3. 工作性質與組織學習文化

由表4.3可知，受訪館員工作性質的不同，對於圖書館組織學習文化中任一構面的認同程度均未達統計上的顯著差異。

表 4.3 「不同工作性質」對「組織學習文化」認同程度差異分析 N=478

題 項	主要工作性質		T 值
	面對讀者服務	技術服務或其他行政支援	
創造持續學習機會	3.63	3.64	-0.16
促進探詢與對話	3.96	3.93	0.31
鼓勵合作與團隊學習	3.87	3.82	0.60
建立獲得和分享學習機制	3.72	3.64	0.89
授權員工朝向共同願景	3.78	3.85	-0.78
連結組織與外在環境	3.88	3.89	-0.12
提供學習策略領導	3.91	3.91	-0.04

註：數值代表平均數

4. 員工人數與組織學習文化

由表4.4可知，受訪館員的圖書館全職員工人數的多寡，對於圖書館組織學習文化中任一構面的認同程度未達統計上的顯著差異。

表 4.4 「不同全職員工人數」對「組織學習文化」認同程度差異分析 N=478

題 項	全職員工人數			F 值
	0-10	11-20	21 以上	
創造持續學習機會	3.64	3.64	3.64	0.00
促進探詢與對話	3.98	3.94	3.85	0.74
鼓勵合作與團隊學習	3.89	3.82	3.75	0.95
建立獲得和分享學習機制	3.68	3.56	3.78	1.83
授權員工朝向共同願景	3.86	3.79	3.77	0.36
連結組織與外在環境	3.90	3.89	3.87	0.03
提供學習策略領導	3.89	3.85	4.05	1.13

註：數值代表平均數

5. 任職年資與組織學習文化

經 ANOVA 分析結果可看出 (如表 4.5)，受訪館員在目前圖書館任職年資的長短，對於組織學習文化中所有七個構面的認同程度均達統計上的顯著差異。進一步透過 LSD 事後比較，則有下列幾項重要發現：

表 4.5 「不同任職年資」對「組織學習文化」認同程度差異分析 N=478

題 項	任職年資				F 值	LSD 事後比較
	0-5 年 1	6-10 年 2	11-15 年 3	16 年以上 4		
創造持續學習機會	3.89	3.58	3.32	3.52	9.13**	1>2、1>3 1>4、2>3
促進探詢與對話	4.17	3.96	3.57	3.85	8.57**	1>3、1>4 2>3、4>3
鼓勵合作與團隊學習	4.05	3.78	3.45	3.87	8.65**	1>2、1>3 2>3、4>3
建立獲得和分享學習 機制	3.95	3.59	3.26	3.61	12.94**	1>2、1>3 1>4、2>3 4>3
授權員工朝向共同願景	4.08	3.73	3.38	3.85	10.54**	1>2、1>3 2>3、4>3
連結組織與外在環境	4.17	3.80	3.44	3.85	12.54**	1>2、1>3 1>4、2>3 4>3
提供學習策略領導	4.09	3.91	3.47	3.97	6.85**	1>2、2>3 4>3

註：**<0.01、*<0.05；數值代表平均數

- (1)任職年資最淺(0-5年)的受訪館員比任職年資較長的受訪館員，對於組織學習文化中「創造持續學習機會」、「建立獲得和分享學習機制」與「連結組織與外在環境」等三個構面的認同程度最高；至於其他四個構面雖未達統計上的顯著差異，但就平均值看，任職年資最淺(0-5年)的受訪館員比其他年資較長的受訪者，對圖書館組織學習文化的認同程度確實都是最高的。
- (2)任職 11-15 年的受訪館員，明顯對於組織學習文化中，任一構面的認同程度都是最低的。

(3)任職年資最長(16年以上)的受訪館員，對圖書館組織學習文化的認同程度，除了明顯低於任職最淺(0-5年)的受訪館員外，並不比任職年資6-10年的受訪者低，甚至都高於任職年資11-15年的受訪者。

綜合以上，或可推論，任職大學校院圖書館最資淺與最資深的館員，對於組織的學習文化給予較高的評價；至於年資介於有點長而又不是最長的館員(11-15年)，似乎對於圖書館組織的學習文化給予相對較低的評價，這樣結果值得再深入探討。研究者認為，在圖書館任職11-15年的館員，或許不像剛進圖書館任職的館員對圖書館工作存有憧憬，有好多新的知識與技能要學；又不像最資深的館員可能已成為管理階層，所以，對他(她)們而言，圖書館相關的專業知識、技能與經驗已習得差不多，卻尚未升遷到管理階層，是故，對於組織學習文化的認同價值有可能因此趨於保留。鑑此，任職年資介於中間的館員，應是大學校院圖書館領導者未來在推動建立學習型組織時最需要加強關注的一群。

(五)館員特性變項對組織績效表現看法之差異分析

1. 圖書館屬性與組織績效表現

由表5.1可知，不同屬性圖書館的受訪館員，對於圖書館組織績效表現的看法未達統計上的顯著差異。

表 5.1 「不同圖書館屬性」對「組織績效表現」看法差異分析 N=478

題項	職稱		T 值
	一般大學	技職校院	
組織知識績效表現	4.07	4.12	-0.75
組織外部績效表現	4.11	4.19	-0.97

註：**<0.01、*<0.05；數值代表平均數

2. 館員職位與組織績效表現

由表5.2可知，受訪館員在圖書館內擔任不同職務，對於圖書館組織績效表現的看法未達統計上的顯著差異。

表 5.2 「不同職務性質」對「組織績效表現」看法差異分析 N=478

題項	職務性質		T 值
	主管	非主管	
組織知識績效表現	4.18	4.06	1.53
組織外部績效表現	4.27	4.10	1.97

註：**<0.01、*<0.05；數值代表平均數

3. 工作性質與組織績效表現

由表5.3可知，受訪館員工作性質的不同，對於圖書館組織績效表現的看法未達統計上的顯著差異。

表 5.3 「不同工作性質」對「組織
績效表現」看法差異分析 N=478

題項	職稱		T 值
	面對讀者 服務	技術服務或 其他行政支援	
組織知識績效表現	4.14	4.06	1.01
組織外部績效表現	4.17	4.12	0.59

註：**<0.01、*<0.05；數值代表平均數

4. 員工人數與組織績效表現

經由ANOVA分析結果得知(如表5.4)，受訪館員任職圖書館全職員工人數的多寡，對於組織績效表現的看法雖未達統計上的顯著差異，但經LSD事後比較分析發現，在21人以上圖書館任職的受訪館員比起任職於11-20人圖書館的受訪館員，對於圖書館組織外部績效表現給予較高的評價。進一步以平均數看，整體上，全職員工人數較多的館員對於圖書館組織的績效表現有較高的評價。

表 5.4 「不同圖書館全職員工人數」對
「組織績效表現」看法差異分析 N=478

題項	全職員工人數			F 值	LSD 事後比較
	0-10 1	11-20 2	21以上 3		
組織知識績效表現	4.07	4.06	4.18	0.96	
組織外部績效表現	4.11	4.07	4.31	2.46	3>2

註：**<0.01、*<0.05；數值代表平均數

5. 任職年資與組織績效表現

經ANOVA分析結果(如表5.5)所示，受訪館員的任職年資長短，對於組織績效表現中的「組織知識績效表現」與「組織外部績效表現」看法均達統計上的顯著差異。再由LSD事後比較分析進一步可看出，年資最淺(0-5年)的受訪館員比起年資6-10年、11-15年和16年以上者，對於圖書館組織的知識績效表現給予最高的評價；至於圖書館組織的外部績效表現方面，年資最淺(0-5年)與年資6-10年的受訪館員，都比年資11-15年者給予較高評價。

表 5.5 「不同任職年資」對「組織
績效表現」看法差異分析 N=478

題項	任職年資				F 值	LSD 事後比較
	0-5年 1	6-10年 2	11-15年 3	16年以上 4		
組織知識績效表現	4.25	4.06	4.04	4.09	5.14**	1>2、1>3 1>4
組織外部績效表現	4.30	4.16	3.85	4.09	5.29**	1>3、2>3

註：**<0.01、*<0.05；數值代表平均數

進一步而言，任職年資在11-15年之間的受訪館員對於圖書館組織績效表現（包括知識績效表現與外部績效表現），相對都給予較低評價。這樣結果值得再深入探究，如：為何任職年資介在資深與資淺間的館員對於組織的績效表現評價較差？為何最資淺的館員對於組織的績效表現評價反而最高？

(六) 組織學習文化與組織績效的關係

組織學習文化各個構面對組織績效表現影響情況為何？本研究針對七項研究假設進行迴歸分析。如表6所示，其中「組織學習文化」對「組織知識績效表現」的影響部分， R^2 的數據提供迴歸變異量的比重，顯示受訪館員對組織學習文化的認同程度，可解釋其對組織知識績效表現看法41%的變異，F考驗值為47.17，達統計上的顯著水準，表示此迴歸模型有線性關係的存在。在95%顯著水準下，「創造持續學習機會」、「建立獲得和分享學習機制」與「提供學習策略領導」三項組織學習文化構面，對「組織知識績效表現」達到統計上顯著的正向影響。換句話說，受訪館員對圖書館組織學習文化中的創造持續學習機會、建立獲得和分享學習機制與提供學習策略領導認同程度愈高，圖書館組織的知識績效表現愈佳。

至於「組織學習文化」對「組織外部績效表現」的影響部分，由表6可知，受訪館員對組織學習文化的認同程度，可解釋其對組織外部績效表現看法46%的變異，F考驗值為57.22，達統計上的顯著水準，表示此迴歸模型有線性關係的存在。在95%顯著水準下，「創造持續學習機會」與「提供學習策略領導」二項組織學習文化構面，對「組織外部績效表現」達統計上顯著的正向影響。換句話說，受訪館員對圖書館組織學習文化中的創造持續學習機會與提供學習策略領導認同程度愈高，圖書館組織的外部績效表現愈佳。

由上述結果可知，H1、H4與H7研究假設成立；H2、H3、H5與H6研究假設不成立。換言之，大學校院圖書館如果能將學習設計在工作之中，幫助館員在工作中學習，以及提供館員持續接受教育的機會，對提高圖書館組織的知識績效表現與外部績效表現確實有所助益；再者，若大學校院圖書館的領導者能夠積極支持學習，並為組織學習提出有效策略，對於提高圖書館組織的知識績效表現與外部績效表現確實有所幫助；此外，若大學校院圖書館能夠建立館員間的學習交流分享機制，對於提高圖書館組織的知識績效表現應有助益。

雖然「促進探詢與對話」、「鼓勵合作與團隊學習」、「授權員工朝向共同願景」及「連結組織與外在環境」等四項組織學習文化構面對組織績效表現未達統計上的顯著影響，但研究者也不能直接否定這四個組織學習文化面向對圖書館組織的績效表現不具任何影響力；唯能證明的是，在目前大學校院圖書館環境裡，建構「創造持續學習機會」、「建立獲得和分享學習機制」和「提供學習策略領導」的組織學習文化，值得優先推動。至於為何「促進探詢與對話」、「鼓勵合

作與團隊學習」、「授權員工朝向共同願景」及「連結組織與外在環境」等四項組織學習文化構面對組織績效表現未達統計上的顯著影響？值得未來的研究進一步探究其原因。

表 6 組織學習文化與組織績效之迴歸分析 N=478

依變數	自變數	β 標準化值	T 值	R ²	調整後 R ²	F 值	D-W 值
組織知識 績效表現	創造持續學習機會	0.16	2.73**	0.41	0.40	47.17**	1.91
	促進探詢與對話	-0.03	-0.41				
	鼓勵合作與團隊學習	0.01	0.08				
	建立獲得和分享學習機制	0.19	3.24**				
	授權員工朝向共同願景	0.00	0.01				
	連結組織與外在環境	0.11	1.40				
	提供學習策略領導	0.28	4.07**				
組織外部 績效表現	創造持續學習機會	0.18	3.25**	0.46	0.45	57.22**	2.04
	促進探詢與對話	0.00	0.03				
	鼓勵合作與團隊學習	-0.09	-1.33				
	建立獲得和分享學習機制	0.09	1.61				
	授權員工朝向共同願景	0.09	1.23				
	連結組織與外在環境	0.11	1.50				
	提供學習策略領導	0.37	5.61**				

註：**<0.01、*<0.05

五、結論與建議

(一)研究結論

依據上述分析結果，本研究得到以下幾項結論：

1. 目前大學校院館員，對於圖書館組織學習文化各構面的價值認同程度，依序是：「促進探詢與對話」、「提供學習策略領導」、「連結組織與外在環境」、「鼓勵合作與團隊學習」、「授權員工朝向共同願景」、「建立獲得和分享學習機制」、「創造持續學習機會」。由此可知，大學校院圖書館組織內成員表達想法和問題、與同儕溝通，以及給予同儕回饋的能力相對較佳；然而，大學校院圖書館對建立持續性的學習機制方面可能還需多作一些努力，特別是以實際金錢投入支持館員學習的程度可能不如館員預期，這是校方或館方需要共同努力加強的地方。再者，圖書館組織並未將館員的個人學習成果與個人績效評估相連結，因而減低了館員持續學習的動力。
2. 受訪館員對大學校院圖書館組織學習文化各構面的認同程度都不算高，多維持在中間的看法，鑑此，倘若想要將圖書館建構成一個學習型組織，從館長到館員尚待努力的空間不小。進一步將本研究與文獻探討部分所提到的Haley (2011)研究結果進行比較，由表7可看出，我國與美國的大學校院館員對於學習型組織七個構面的認知程度有所差異。其中第一構面「創造持續學習機會」與第二構面「促進探詢與對話」在二項研究結果排序上剛好相反，由此或可推

論，美國大學校院圖書館組織較能提供幫助館員持續學習與成長的機會，然而館員對於傾聽和探詢他人觀點的能力相對較弱；相反的，我國大學校院圖書館組織內同仁間的溝通交流機制可能較為完善，至於在工作中持續學習的機會相對較為缺乏。

表 7 本研究與 Haley (2011) 研究結果比較表

排序	本研究	Haley (2011)
1	促進探詢與對話	創造持續學習機會
2	提供學習策略領導	鼓勵合作與團隊學習
3	連結組織與外在環境	提供學習策略領導
4	鼓勵合作與團隊學習	授權員工朝向共同願景
5	授權員工朝向共同願景	連結組織與外在環境
6	建立獲得和分享學習機制	促進探詢與對話
7	創造持續學習機會	建立獲得和分享學習機制

3. 大學校院館員普遍對於圖書館組織績效表現給予還算不錯的評價。其中對於組織的服務績效特別有信心，但對於組織內成員學習新技能成果的看法，則較為保留，其原因可能是新技能較不易學習，或是學習的動力還不夠。

4. 不同館員特性對於圖書館組織學習文化的認同程度有所不同，分述如下：

(1) 不同屬性圖書館的館員，對「創造持續學習機會」、「促進探詢與對話」、「鼓勵合作與團隊學習」及「連結組織與外在環境」等四項構面的認同程度有顯著差異。整體上，技專校院圖書館館員比一般大學圖書館館員對於組織學習文化普遍給予較高評價。

(2) 不同職務的館員，對「鼓勵合作與團隊學習」、「授權員工朝向共同願景」、「連結組織與外在環境」與「提供學習策略領導」等四項構面的認同程度有顯著差異。整體上，擔任主管職務的館員普遍對於組織學習文化的認同程度高於非主管職的館員。

(3) 館員任職年資長短，對於七個構面的認同程度都有顯著差異。整體而言，任職年資最淺(0-5年)的館員比其他年資較長的館員，對圖館組織學習文化的認同程度最高；任職11-15年的館員，對於組織學習文化中任一構面的認同程度都是最低的；任職年資最長(16年以上)的館員，對圖書館組織學習文化的認同程度，除了明顯低於任職最淺(0-5年)的館員之外，比任職年資6-10年與11-15年的館員都較高。因此，任職年資介於中間的館員，應該是大學校院圖書館領導者未來在推動建立學習型組織時最需要加強關注的一群。

5. 不同館員特性變項對於組織績效表現的看法，均未達統計上的顯著差異。但進一步透過LSD事後比較分析，可看出圖書館全職員工人數較多的館員對於圖書館組織的績效表現有較高評價；另外，年資最淺(0-5年)的館員比年資為6-10年、11-15年和16年以上者，對圖書館組織的知識績效表現給予較高的評價。

6.「創造持續學習機會」、「建立獲得和分享學習機制」與「提供學習策略領導」三項組織學習文化構面，對「組織知識績效表現」有顯著正向影響；「創造持續學習機會」與「提供學習策略領導」二項學習組織文化構面，對「組織外部績效表現」有顯著正向影響。也就是說，大學校院館員對組織學習文化中的創造持續學習機會、建立獲得和分享學習機制，及提供學習策略領導等方面認同程度愈高，圖書館組織的知識績效表現則愈佳；此外，館員對組織學習文化中的創造持續學習機會與提供學習策略領導二方面認同程度愈高，圖書館組織的外部績效表現則愈佳。

(二) 研究建議

依上述結論，本研究針對大學校院圖書館提出下列幾項建議：

1. 領導者應扮演推動組織學習的重要角色

「提供學習策略領導」這項組織學習文化構面，目前似乎得到大學校院館員較高的認同，且其對圖書館組織的知識績效表現與外部績效表現，均具有顯著正向影響，由此可見，領導者對於組織學習文化的建立具有一定的影響力。如同彼得·聖吉在其書中特別提醒身為學習型組織的領導者，扮演著設計師、僕人，以及教師的角色，要為組織注入活水、要對組織的學習負責，並能幫助組織成員釐清願景，以及改善共同心智模式（彼得·聖吉著；郭進隆譯，1994）。鑑此，現今的圖書館領導者應積極的運用策略與方法，將學習設計在工作中，軟硬兼施的鼓勵並協助館員參與各項學習活動，並建立一個能讓館員分享學習成果的系統，使圖書館在館員心中成為一個「有感的學習型組織」；此外，倘若能向校方或校外爭取經費，實質補助館員學習所需花費，相信更能提高館員的學習能力及創新的意願，創造更好的服務與工作績效。

2. 圖書館應建立持續學習之機制，以提高組織績效

「創造持續學習機會」這項組織學習文化構面，比起其他六個構面，相對被大學校院館員認同的程度最低，但由於該構面對於圖書館組織的知識績效表現與外部績效表現皆具有顯著正向的影響，因此，大學校院圖書館更應積極的規劃各種正式或非正式、定期或不定期的在職訓練活動，營造隨時隨地學習、競合學習的環境與氛圍，提供館員持續接受教育的機會，讓館員主動或被動的養成學習的興趣與習慣，相信應能提高館員的學習成果與圖書館組織的學習成效，進而提升組織的績效表現。

3. 領導者應建立各種平台，鼓勵館員分享學習心得及經驗

「建立獲得和分享學習機制」這項組織學習文化構面，目前在大學校院圖書館，未得到大學校院館員較高的認同，但其對圖書館的知識績效表現卻有顯著正向影響，可見，此為目前大學校院圖書館最需積極改進之處。因此，建議大學校院圖書館努力建立正式或非正式的平台或管道，如利用組務會議、館務會

議、年終發表會，以及發行圖書館通訊等，讓館員將學習心得與經驗，進行交流分享。此外若能進一步將館員的學習成果與個人績效評量結合起來，相信更能激勵館員，主動運用機會進行學習心得與成果的交流分享，進而提高圖書館的知識績效表現。

4. 鼓勵館員學習新技能，以利生存

雖然目前大學校院館員普遍對於自己所屬圖書館的服務績效表現感到滿意，但卻認為館員學習新技能的腳步稍嫌遲緩。在科技快速發展的21世紀，若不能針對環境的變化積極學習新技能，不斷提供創新的服務，大學校院圖書館很容易被時代淘汰。新技能的學習不是一蹴可及，文史背景的館員也較不易學習新科技，如何改變這種情況，是大學圖書館的領導者可以在任用新人時多加考量，此外也可多加強有實作之新科技課程，提升學習成效。

5. 領導者應多關注非主管及中階年資族群之學習需求

由於非主管職較主管職同仁，及任職年資為11-15年的館員，對於整體圖書館組織學習文化的認同程度最低，因此，這些館員是大學校院圖書館領導者在推動建立學習型組織時最需要加強關注的一群，也有必要進一步了解其想法與需求，並依此規劃適合屬於這個族群的學習活動與機制。

綜上，建構一套適宜的組織學習文化對大學校院圖書館的營運具實質意義。希望本研究之結果與建議，能提供我國大學校院圖書館建構學習型組織之參考，也期望館長及館員共同努力，讓圖書館能夠在這瞬息萬變的資訊科技時代，繼續成長茁壯。

參考文獻

- 杜佩蘭、曾榮豐、黃英忠、施瑞峰(2009)。領導行為、組織學習與組織認同關係之研究。管理實務與理論研究，3(1)，45-67。
- 吳明憲(2006)。平衡計分卡在大學圖書館之應用—以屏教大圖書館為例。未出版之碩士論文。國立屏東教育大學教育行政研究所，屏東縣。
- 邱天佑(2007)。企業組織文化對組織績效之影響—以組織學習為中介變數。大漢學報，22，37-54。
- 彼得·聖吉(Senge, P. M.) (1994)。第五項修練：學習型組織的藝術與實務(*The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*) (郭進隆譯)。台北市：天下文化。(原作1990年出版)
- 連雅慧(2002)。學習型組織構面與組織績效—以台灣一科技公司為例。商管科技季刊，3(4)，337-358。
- 陳雪華(2009)。大專校院圖書館評鑑工作小組執行成果報告。上網日期：2011年12月1日，檢自：http://www.ilca.org.tw/sites/all/doc/20090717_final.pdf
- 劉安欽、劉春初、吳振維(2011)。組織學習、策略導向、創新與組織績效關係之研究。台灣首府大學學報，2，97-124。

- Auster, E., & Chan, D. C. (2003). The library as a learning organization and the climate for updating in period of rapidly changing technologies. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 40(1), 158-164.
- Barrie, J., & Pace, R. W. (1998). Learning for organizational effectiveness: Philosophy of education and human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 9(1), 39-54.
- Chen, K.-N. (2006). Library evaluation and organizational learning: A questionnaire study. *Journal of Librarianship and Information Science*, 38(2), 93-104.
- Chung, Y.-Y. (2009). Learning organization, typologies of learning pattern and their links to organizational performance for knowledge-intensive organization. *Journal of e-Business*, 11(1), 51-94.
- Cook, C., Thompson, B., Heath, F., & Thompson, R. T. (2001). LibQUAL+™: Service quality assessment in research libraries. *IFLA Journal*, 27(4), 264-268.
- DiBella, A. J., & Nevis, E. C. (1998). *How organization learn: An integrated strategy for building learning capacity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literature. *Organizational Studies*, 14(3), 375-394.
- DuMont, R. R. (1980). A conceptual basis for library effectiveness. *College and Research Libraries*, 41(2), 103-111.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-22.
- Evans, S. (1998). Revisiting the learning organization. *Work Study*, 47(6), 201-203.
- Garvin, D. A. (1993, July-August). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Giesecke, J., & McNeil, B. (1999). Core competencies and the learning organization. *Library Administration & Management*, 13(3), 158-166.
- Gill, S. J. (2009). *Developing a learning culture in nonprofit organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Haley, Q. K. (2010). *The relationship between learning organization dimensions and library performance*. (Unpublished doctoral dissertation), Northern Illinois University, Illinois.
- Imran, M., Rizvi, S. H. M., & Ali, B. (2011). Impact of organizational learning on organizational performance. *International Journal of Academic Research*, 3(4), 424-427.
- ISO11620 (1998). *Information and Documentation-library performance Indicators*.
- Jenlink, P. M (1994). Using evaluation to understand the learning architecture of an organization. *Evaluation and Program Planning*, 17(3), 315-325.
- Kuchinke, K. P. (1995). Managing learning for performance. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 307-316.
- Kumar, N., & Idris, K. (2006). An examination of educational institutions' knowledge performance: Analysis, implications and outlines for future research. *The Learning Organization*, 13(1), 96-116.
- Langer, A. M. (2005). *IT and organizational learning: Managing change through technology and education*. New York, NY: Routledge.

- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world* (5th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Preskill, H. (1994). Evaluation's role in enhancing organizational learning: A model for practice. *Evaluation and Program Planning*, 17(3), 291-297.
- Rowley, J. (1997). The library as a learning organization. *Library Management*, 18(2), 88-91.
- Self, J. (2003). From values to metrics: Implementation of the balanced scorecard at a university library. *Performance Measurement and Metrics*, 4(2), 57-63.
- Selden, G. (1998). *Dimensions of the learning organization in family-run businesses*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Georgia, Athens, GA.
- Shaughnessy, T. W. (1990). Assessing library effectiveness. *Journal of Library Administration*, 12(1), 1-8.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1992). Building the learning organization: A new role for human resource developers. *Studies in Continuing Education*, 14(2), 115-129.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systematic change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA, ASTD Press.



A Study on the Relationship between Organizational Learning Culture and Organizational Performance in Taiwan's University and College Libraries

Ti Yu*

Associate Professor
Department of Applied Foreign Languages, Jinwen University of Science and Technology
Doctoral Student
Graduate Institute of Library and Information Studies, National Taiwan Normal University
Taipei, Taiwan
E-mail: tiyu@just.edu.tw

Chao-Chen Chen

Professor
Graduate Institute of Library and Information Studies, National Taiwan Normal University
Taipei, Taiwan
E-mail: joycechaochen@gmail.com

Abstract

Most of the college and university libraries in Taiwan always pay much attention on their staff training and give highly support on their staff learning through various workshops or conferences. However, can these learning activities bring positive influence to performance and effectiveness in a library organization? And, whether library staff members recognize the importance of organizational learning culture in Taiwan's colleges and universities? Based on above mentioned questions, this study designed a survey questionnaire mainly according to the constructs of DLOQ. The population for this study includes all university and college libraries in Taiwan, a total of 162. 810 questionnaires were sent out in total for this study. Finally, a total of 478 library employees responded resulting in an overall response rate of 59%. The main findings of this study including: 1. Regarding the perceived value of organizational learning culture among college and university library staff in Taiwan, the dimension of "promoting inquiry and dialogue" is in the lead, followed by the dimensions of "providing strategic leadership for learning", "connecting the organization to its environment", "encouraging collaboration and team learning", "empowering people toward a collective vision", "creating system to capture and share learning", and "creating continuous learning opportunity". 2. Most library staff showed quiet good command on the improvement of organizational performance. 3. Different characteristics of library staff did vary in different perceived levels to organizational culture, such as attribute of library, position of job, and years of service. 4. The three organizational cultural dimensions of "creating continuous learning opportunity", "creating system to capture and share learning", and "providing strategic leadership for learning" have a significantly positive effect on organizational knowledge performance. 5. The three dimensions of "creating continuous learning opportunity", "create system to capture and share learning", and "providing strategic leadership for learning" have a significantly positive effect on organizational extrinsic performance.

Keywords: Organizational learning culture; Learning organization; Organizational performance; Library; University and college

SUMMARY

It is a changing era in the 21st century with various challenges and changes. Both profit and non-profit organizations recognize the importance of organizational learning and commit to build a learning organization to cope with these challenges and changes. Since an effective learning organization relies on a positive learning culture in the organization, a library with a stronger climate of learning culture can probably help its staff members to obtain more professional development and bring better performance.

Most of the college and university libraries in Taiwan always pay much attention to their staff training and give highly support to their staff learning through various workshops and seminars. However, can these learning activities bring influence to performance and effectiveness of the organization in a library? And, whether do library staffs recognize the importance of organizational learning culture in Taiwan's colleges and universities?

According to the results of some previous empirical studies, it is concluded that a learning organization do have impact to the organizational performance in a range of industries and businesses. In addition, it is proved that the DLOQ (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire) which was developed by Marsick and Watkins (2003) can be used as a diagnostic instrument to explore the links between organizational learning and performance of the organization.

Since there is a lack of empirical studies on the topic of organizational learning and organizational performance in the field of librarianship in Taiwan, some research questions are proposed in this study as follows:

- (1) What are the perceptions of library staffs to their organizational learning culture in colleges and universities?
- (2) Whether do different characteristics of library staffs have different perceptions to the organizational learning culture?
- (3) What are the perceptions of library staffs to their organizational performance in colleges and universities?
- (4) Whether do different characteristics of library staffs have different perceptions to the organizational performance?
- (5) Can organizational learning culture have a positive impact to organizational performance?

Further, based on the research questions, seven hypotheses are outlined as follows:

H1: Continuous learning has a positive impact on organizational performance.

H2: Inquiry and dialogue has a positive impact on organizational performance.

H3: Team learning has a positive impact on organizational performance.

H4: Embedded systems have a positive impact on organizational performance.

H5: Empowerment has a positive impact on organizational performance.

H6: Systems connection has a positive impact on organizational performance.

H7: Leadership has a positive impact on organizational performance.

For this study, a survey questionnaire is designed based on the constructs of DLOQ and literature reviews. The questionnaire consists of three parts. The first part consists of five items of demographic information, including category of library, staff size of library, job position, job duty, and years of service in a library. The second part consists of 43 statements which were used to measure the perceptions of the respondents on the seven dimensions of the organizational learning. The seven dimensions are:

- (1) Continuous learning (questions 1-7),
- (2) Inquiry and dialogue (questions 8-13),
- (3) Team learning (questions 14-19),
- (4) Embedded systems (questions 20-25),
- (5) Empowerment (questions 26-31),
- (6) Systems connection (questions 32-37), and
- (7) Leadership (questions 38-43).

Finally, a set of nine questions was adopted to measure the perceptions of the respondents on the changes of organizational performance in the third part. Questions 1 to 6 were used to measure the knowledge performance in an organization which were designed based on the DLOQ. Questions 7 to 9 were edited by this study for measuring the extrinsic performance in an organization regarding the satisfaction of school authority to the library, reputation of the library, and overall progress of the library. A six-point Likert-type scale was used with 6=always, 5=almost always, 4=often, 3=sometimes, 2=hardly ever, 1=never for both part two and part three; in addition, 6=strongly agree, 5=agree, 4=slightly agree, 3=slightly disagree, 2=disagree, 1=strongly disagree for the part third.

The population for this study includes all college and university libraries in Taiwan, a total of 162. 810 questionnaires were sent out in total for this study. Finally, a total of 478 library employees responded resulting in an overall response rate of 59 %. The quantitative analysis of the questionnaire was conducted using the SPSS by means of some statistical analysis methods, such as descriptive analysis, T-test, ANOVA, and regression analysis, etc.

The main findings of this study include: (1) Regarding the perceived value of organizational learning culture among college and university library staffs in Taiwan, the dimension of "inquiry and dialogue" is in the lead, followed by the dimensions of "leadership", "systems connection", "team learning", "empowerment", "embedded system", and "continuous learning". (2) Most

library staffs showed quiet good comments on the improvement of organizational performance. (3) Different characteristics of library staffs did vary in different perceived levels to organizational culture, such as category of library, job position, and years of service. (4) H1, H4, and H7 are accepted. H2, H3, H5, and H6 are rejected. It means that the three dimensions of organizational culture “continuous learning”, “embedded”, and “leadership” have a significantly positive impact on organizational knowledge performance. In addition, both “continuous learning” and “leadership” have a significantly positive impact on organizational extrinsic performance.

Finally, some suggestions for library leaders are proposed in this study according to the findings. They are:

(1) Leaders should play a significant role to promote learning culture and build a learning system that can push and encourage library staffs to learning continuously in their organizations. In addition, essential rewards and funding support for staffs’ learning are probably necessary.

(2) Leaders can organize a variety of formal or informal, regular or irregular on-the-job learning activities for cultivating staffs’ learning interests and habits.

(3) Leaders need to provide some formal or informal sharing channels and platforms for staffs easier to exchange their learning experiences and establish a linkage between individual learning outcome and performance evaluation for enhancing staffs’ achievements.

(4) ICT skills are really important to every library staff in the changing era of 21st century. Therefore, leaders should help their staffs to build confidence to learn new ICT skills continuously. On the other hand, leaders may consider to hiring some staffs with strong ICT background for influencing those who are conservative-oriented staffs.

(5) Staffs with non-managerial position and 11-15 years of service experience in the library showed the lowest level of perceptions to the organizational learning culture according to the findings of this study. Therefore, leaders probably should pay more attention to these staffs and organize some suitable learning workshops or activities for the group of staffs.

ROMANIZED & TRANSLATED REFERENCE FOR ORIGINAL TEXT

- 杜佩蘭 [Du, Pey-Lan]、曾榮豐 [Tseng, Jung-Feng]、黃英忠 [Huang, Ing-Chung]、施瑞峰 [Shih, Jui-Feng] (2009)。領導行為、組織學習與組織認同關係之研究 [The relationships among leadership behavior, organizational identification and organizational learning]。管理實務與理論研究 [Journal of Management Practices and Principles], 3(1), 45-67。
- 吳明憲 [Wu, Ming-Hiech] (2006)。平衡計分卡在大學圖書館之應用—以屏教大圖書館為例 [Pinghengjifenka zai daxuetushuguan zhi yingyong: Yi Pingjiaoda tushuguan weili]。未出版之碩士論文 [Unpublished master’s thesis]。國立屏東教育大學教育行政研究

- 所[Graduate Institute of Educational Administration, National Pingtung University of Education]，屏東縣[Pingtung]。
- 邱天佑[Chiu, Tien-You](2007)。企業組織文化對組織績效之影響—以組織學習為中介變數[The impacts of organizational culture on organizational performance: Taking organizational learning as an Intervening variable]。大漢學報[*Journal of Dahan Institute of Technology*]，22，37-54。
- 彼得·聖吉(Senge, P. M.) (1994)。第五項修練：學習型組織的藝術與實務(*The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*) (郭進隆譯)[C. L. Kuo, trans.]。台北市：天下文化[Taipei: Commonwealth]。(原作1990年出版)[Original work published 1990]
- 連雅慧[Lien, Ya-Hui Bella](2002)。學習型組織構面與組織績效—以台灣一科技公司為例[Dimensions of the learning organization and organizational performance]。商管科技季刊[*Commerce & Management Quarterly*]，3(4)，337-358。
- 陳雪華[Chen, Hsueh-Hua](2009)。大專校院圖書館評鑑工作小組執行成果報告[Dazhuanxiaoyuan tushuguan pingjian gongzuoxiaozu zhixingchengguo baogao]。上網日期[Retrieved December 1, 2011]：2011年12月1日，檢自[from]：http://www.ilca.org.tw/sites/all/doc/20090717_final.pdf
- 劉安欽[Cheng, An-Chin]、劉春初[Liu, Chun-Chu]、吳振維[Wu, Jen-Wei](2011)。組織學習、策略導向、創新與組織績效關係之研究[A study of the relationships among organizational learning, strategic orientation, innovation and organizational performance]。台灣首府大學學報[Tai Wan Shou Fu Da Xue Xue Bao]，2，97-124。
- Auster, E., & Chan, D. C.(2003).The library as a learning organization and the climate for updating in period of rapidly changing technologies. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 40(1), 158-164.
- Barrie, J., & Pace, R. W. (1998). Learning for organizational effectiveness: Philosophy of education and human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 9(1), 39-54.
- Chen, K.-N. (2006). Library evaluation and organizational learning: A questionnaire study. *Journal of Librarianship and Information Science*, 38(2), 93-104.
- Chung, Y.-Y. (2009). Learning organization, typologies of learning pattern and their links to organizational performance for knowledge-intensive organization. *Journal of e-Business*, 11(1), 51-94.
- Cook, C., Thompson, B., Heath, F., & Thompson, R. T. (2001). LibQUAL+™: Service quality assessment in research libraries. *IFLA Journal*, 27(4), 264-268.
- DiBella, A. J., & Nevis, E. C. (1998). *How organization learn: An integrated strategy for building learning capacity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literature. *Organizational Studies*, 14(3), 375-394.
- DuMont, R. R. (1980). A conceptual basis for library effectiveness. *College and Research Libraries*, 41(2), 103-111.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-22.

- Evans, S. (1998). Revisiting the learning organization. *Work Study*, 47(6), 201-203.
- Garvin, D. A. (1993, July-August). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Giesecke, J., & McNeil, B. (1999). Core competencies and the learning organization. *Library Administration & Management*, 13(3), 158-166.
- Gill, S. J. (2009). *Developing a learning culture in nonprofit organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Haley, Q. K. (2010). *The relationship between learning organization dimensions and library performance*. (Unpublished doctoral dissertation), Northern Illinois University, Illinois.
- Imran, M., Rizvi, S. H. M., & Ali, B. (2011). Impact of organizational learning on organizational performance. *International Journal of Academic Research*, 3(4), 424-427.
- ISO11620 (1998). *Information and Documentation-library performance Indicators*.
- Jenlink, P. M. (1994). Using evaluation to understand the learning architecture of an organization. *Evaluation and Program Planning*, 17(3), 315-325.
- Kuchinke, K. P. (1995). Managing learning for performance. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 307-316.
- Kumar, N., & Idris, K. (2006). An examination of educational institutions' knowledge performance: Analysis, implications and outlines for future research. *The Learning Organization*, 13(1), 96-116.
- Langer, A. M. (2005). *IT and organizational learning: Managing change through technology and education*. New York, NY: Routledge.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world* (5th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Preskill, H. (1994). Evaluation's role in enhancing organizational learning: A model for practice. *Evaluation and Program Planning*, 17(3), 291-297.
- Rowley, J. (1997). The library as a learning organization. *Library Management*, 18(2), 88-91.
- Self, J. (2003). From values to metrics: Implementation of the balanced scorecard at a university library. *Performance Measurement and Metrics*, 4(2), 57-63.
- Selden, G. (1998). *Dimensions of the learning organization in family-run businesses*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Georgia, Athens, GA.
- Shaughnessy, T. W. (1990). Assessing library effectiveness. *Journal of Library Administration*, 12(1), 1-8.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1992). Building the learning organization: A new role for human resource developers. *Studies in Continuing Education*, 14(2), 115-129.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systematic change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA, ASTD Press.